

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NELSON DE ALMEIDA GUIMARÃES

**SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESAS DE VAREJO DE PEQUENO PORTE NA
REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA**

NELSON DE ALMEIDA GUIMARÃES

**SUCESSÃO FAMILIAR EM EMPRESAS DE VAREJO DE PEQUENO PORTE NA
REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração no curso de MBA de Gestão de Talentos e Comportamento Humano da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

Curitiba
2016

“Um dia a gente aprende a conviver com uns.
E a sobreviver sem outros.”

Caio Fernando Abreu

RESUMO

As empresas familiares possuem uma função de destaque na sociedade por serem uma parcela significativa dos empreendimentos do país. Nesse sentido, o escopo principal deste trabalho foi identificar as características do processo de sucessão de empresas de sucesso estudadas e realizar propostas de melhorias no processo de sucessão com base nas afirmações colhidas através de questionamentos durante as entrevistas com sucessores de cinco empresas de pequenos e médios portes já consolidadas no mercado de varejo na região metropolitana de Curitiba, a fim de minimizar possíveis erros e encontrar a melhor maneira de estruturar o processo de sucessão. Observou-se mediante entrevistas realizadas que todas as empresas tiveram dificuldades no processo de estruturação da gestão durante a sucessão (falta de experiência e habilidades do sucessor; sobreposição das questões familiares; dificuldade em delegar poder por parte do sucedido; dificuldade de aceitação do novo gestor por parte dos funcionários antigos, entre outros). Embora não haja modelo efetivo que assegure a permanência competitiva no mercado e a maximização dos lucros, perceber o processo de sucessão na gestão da empresa familiar é um passo importante para essa conquista. Nesse contexto, com base nas informações colhidas, algumas mudanças organizacionais se tornam relevantes, como a redução de conflitos de relacionamentos, formalização do processo de gestão por competências, capacitação dos gestores, estreitamento de laços familiares sem, no entanto, confundir papéis de família e empresa, adaptação da nova realidade do mercado, preparação da empresa para um futuro crescimento e chegada de novos gestores.

Palavras-chave: Sucessão familiar. Gestão de Pessoas. Cultura organizacional.

ABSTRACT

Family businesses have a prominent role in society because they are a significant part of the country's enterprises. In this sense, the main purpose of this work was to identify the common characteristics of the successors of five small and medium-sized companies already consolidated in the retail market in the metropolitan region of Curitiba, in order to minimize possible errors and to find the best way to structure the Process of succession. It was observed through interviews that all the companies had difficulties in the structuring of the management during the succession (lack of experience and abilities of the successor, overlapping family issues, and difficulty in delegating power by the success, difficulty accepting the new manager by former employees, among others). Although there is no effective model that ensures competitive permanence in the market and profit maximization, realizing the process of succession in the management of the family business is an important step towards this achievement. In this context, based on the information collected, some organizational changes become relevant, such as the reduction of conflicts of relationships, formalization of the process of management by competences, training of managers, closer family ties without, however, confusing family roles and Company, adaptation of the new market reality, preparation of the company for future growth and arrival of new managers.

Keywords: Family succession. People management. Organizational culture

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 01 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES EM NÍVEIS ESTRATÉGICOS, DE RECURSOS HUMANOS E ORGANIZACIONAIS.....	13
QUADRO 02 – RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS ÀS PERGUNTAS REALIZADAS.	20
QUADRO 03 – ALTERNATIVAS DE GESTÃO PARA AS DIFICULDADES NO PROCESSO DE SUCESSÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS.....	27

LISTA DE TABELAS

TABELA 01- LISTA DAS EMPRESAS ESTUDADAS E SEUS RESPECTIVOS RAMOS DE ATUAÇÃO E NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.....	18
---	----

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	08
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.	11
2.1	DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR.	11
2.2.	CLASSIFICAÇÃO E PLANO DE SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES.	12
3.	METODOLOGIA.	17
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.	20
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.	28
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	30

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o IGBE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) (2003), as empresas familiares representam quase 60% das empresas de comércio e serviço no Brasil, e empregam cerca de 7,3 milhões de pessoas. Além disso, faturaram R\$ 168 bilhões de reais em 2003, formando assim, uma importante fatia que merece ser objeto de estudos.

Segundo Pádua (2004) somente 35% das empresas familiares passa para a segunda geração e cai para menos da metade (13%) quando o processo continua na terceira geração. No Brasil, cerca de 90% das empresas são familiares, sendo que 1/3 das mil maiores também são empresas familiares.

Sabe-se que na cultura brasileira, as empresas familiares são bastante comuns e segundo Lanzana (1999) são responsáveis pela sustentação da economia e aquecimento do mercado, porém em contrapartida são as mais afetadas pelo contexto da globalização (1999).

A dicotomia gestão *versus* família dentro de uma empresa familiar envolve diversos aspectos, como a centralização do controle em um único gestor, o ingresso na empresa de novas gerações e por fim a sucessão para o membro da família.

Este processo não pode ser desvinculado da cultura da empresa, o que o torna ainda mais complexo.

Peiser; Wooten (1983) apud Estol; Ferreira (2006) referem que a participação da família na direção e gerenciamento das empresas familiares em sua maior parte são geradores de conflitos, em especial pela dificuldade de separação das relações familiares e das decisões profissionais.

Ao que concerne à sucessão de comando, observa-se que é uma constante sempre presente na cultura organizacional, e faz-se ainda mais importante nas empresas familiares. Além de ser um passo determinante na manutenção da cultura organizacional, deve também ser aliada aos objetivos da empresa no médio e longo prazo, e por isso deve ser estruturada a fim de atender seus objetivos e metas.

A estruturação do processo sucessório ganha importância em um ambiente mais competitivo ao mesmo passo que a preocupação com sua estruturação ocorre com a profissionalização de grandes grupos organizacionais, sendo assim o

processo sucessório deve ser conduzido de maneira clara e objetiva.

De acordo com Ohtsuki (2012), três aspectos devem ser analisados no planejamento do processo de sucessão de empresas familiares: o planejamento de reposição, onde os principais executivos identificam dentre seus sucessores os que estejam aptos a preencherem tal cargo, sem que as necessidades do negócio sejam consideradas; o planejamento de sucessão com ênfase no desenvolvimento, que permite conhecer as necessidades de desenvolvimento dos indivíduos e propor ações que possam atender a essas necessidades e integrar o processo de planejamento sucessório e o planejamento com ênfase nas necessidades estratégicas do negócio, onde o planejamento sucessório deve ser abordado como um conjunto de normas e procedimentos claros, objetivos e transparentes, sem que o aspecto emocional influencie.

O processo sucessório é sem dúvida uma etapa fundamental no ciclo de vida de uma empresa. Tal situação pode definir o futuro de uma empresa e de como essa empresa alcança seus objetivos.

Também marca um momento em que a empresa se fortalece no mercado através do amadurecimento de seus gestores, do fato de manterem o vínculo com seus clientes e funcionários do conhecimento do negócio, o que pode ter um papel decisivo do ponto de vista de clientes e fornecedores.

Este trabalho torna-se relevante, uma vez que as empresas familiares são responsáveis por uma parcela significativa na economia do país, como comprova os dados obtidos do IBGE (2010) e que segundo Baron (2014) somente 20% das empresas familiares no Brasil passam da segunda geração. Esses dados tornam a pesquisa no campo da sucessão familiar de extrema importância. Embora o tema seja bastante conhecido, ainda carece de maiores estudos, em especial aos aspectos emocionais que são considerados em tal processo.

Para a empresa se manter sustentável no mercado, alguma preparação é necessária, pois o que antes se aprendia intuitivamente ou no dia a dia da empresa agora pode ser aprendido com algumas ferramentas. Neste âmbito, é de extrema importância que os sucessores dessa empresa sejam treinados profissionalmente e intelectualmente para tornar o processo de sucessão menos propenso ao fracasso.

No contexto das empresas familiares, o escopo principal deste trabalho é identificar as características do processo de sucessão de empresas de sucesso

estudadas e realizar propostas de melhorias no processo de sucessão com base nas afirmações colhidas através de questionamentos durante as entrevistas. Para embasar o presente trabalho foi realizado uma fundamentação teórica com conceitos, características e classificações das empresas familiares e seus planos de sucessão. Logo após foi realizado o estudo de caso das cinco empresas familiares e colhido seus resultados acerca do processo de sucessão familiar.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

O conceito de empresa familiar é bastante amplo. Para Donnelley (1967) a empresa é considerada familiar quando “tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família” (p.161).

Já para Grzybovski et al (2002), o conceito de empresa familiar está embasado naquelas “em que o processo sucessório está na segunda geração ou mais, possuem características tradicionais na condução das atividades gerenciais, mais centradas na figura do gênero masculino” (p.187).

Lodi (1998, p. 6), conceitua a empresa familiar como “[...] é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Outra definição de empresa familiar é destacada por Garcia (2001), que considera o aspecto da propriedade, ou seja, “Consideramos empresa familiar àquela que é controlada com uma ou mais famílias. O conceito que adotamos se baseia na ideia de propriedade, que é o que permite a uma família decidir os destinos dos negócios.” (p.08).

De acordo com o autor Augusto Cury (2014) todos começam a vida como herdeiros, por mais pobres e desprivilegiados que sejam, ainda assim herdam dos pais os valores, carga genética, o direito à vida e assim por diante. Quem herda bens, imóveis, dinheiro, ações e gastam sem pensar no futuro e sem limitações são considerados herdeiros, já as pessoas que aprendem a preservar o patrimônio, construir seu legado e manter ou aumentar os bens herdados dos pais são considerados sucessores.

Ao que concerne ao pensamento de Cury, observa-se que as empresas familiares apresentam objetivos em longo prazo, de construção de riquezas e continuidade familiar e com vínculo emocional atrelado à gestão empresarial.

Assim também destacam Matherne et al. (2011), que referem que um dos

objetivos da empresa familiar é que a sua atividade perdure pelas gerações seguintes, e por conseguinte, sua sucessão é de extrema relevância.

Segundo a pesquisa PWC (2014), empresa que pesquisa dados estatísticos das empresas familiares no Brasil, verifica-se que há uma gama de empresas familiares, cerca de 90% do total de empresas. As grandes empresas de sucesso em sua maioria são de origem familiar, porém em contrapartida, somente 30% delas obtêm êxitos na segunda geração de liderança. Esse valor cai para metade quando chegam à terceira geração.

Com isso observa-se que o processo de sucessão nem sempre é de sucesso, e segundo a pesquisa, um dos motivos desse fracasso é a dependência de seu fundador. E a pesquisa aponta que para vencer, as empresas familiares precisarão profissionalizar seu negócio e a própria família, através de modificações em seus sistemas e processos, na governança corporativa e na gestão de talentos.

A pesquisa refere ainda que cerca de 50% das empresas familiares do mundo não apresentam um plano de sucessão e no Brasil 26% dos entrevistados asseguram que existe um cuidado gerencial na preparação dos herdeiros; 35% não preparam seus herdeiros para este processo; e 39% declaram não se aplicar a sua empresa essa questão de sucessão (PWC, 2014).

A pesquisa também mostra que dois terços das empresas que apresentam um plano sucessório afirmam que a empresa permanecerá na família, porém apenas metade já escolheu um sucessor.

2.2. CLASSIFICAÇÃO E PLANO DE SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Para Estol; Ferreira (2006), o centro da propriedade familiar divide-se em três fases; a primeira está ligada ao proprietário controlador – onde normalmente o controle fica nas mãos de uma única pessoa e os demais possuem participação simbólica; a segunda fase se dá com a sociedade entre irmão, onde dois ou mais irmãos detêm o controle acionário e efetivo da empresa e por fim, a terceira fase, que é o consórcio de primos, onde há a presença de muitos primos acionistas.

Ainda de acordo com os autores supracitados, o eixo da família, geralmente tem início com a jovem família empresária com idade próxima aos 35 anos, com ou sem filhos e com o desejo de serem independentes de outros empregos. A entrada

na empresa de novas gerações consiste na a segunda etapa do desenvolvimento desse eixo, e posteriormente leva ao terceiro estágio, onde ocorre a fusão de duas ou mais gerações ao mesmo tempo dentro da empresa. Há ainda uma quarta fase, que é o processo sucessório, onde há a preocupação acerca da transição do poder, que é o desligamento da geração mais velha e a transferência da liderança para outra geração da família.

Outras características das empresas familiares são descritas por Werner Bornholdt (2004) onde:

a) O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; b) Os laços familiares determinam a sucessão no poder; c) Os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; d) As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; e) Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; f) A ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa (p.34).

Como qualquer empresa, as empresas familiares apresentam vantagens e desvantagens em seus diversos níveis: estratégicos, de recursos humanos e organizacionais. O QUADRO 01 mostra suas vantagens e desvantagens em relação a estes níveis.

QUADRO 1 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES EM NÍVEIS ESTRATÉGICOS, DE RECURSOS HUMANOS E ORGANIZACIONAIS

NÍVEL ESTRATÉGICO	
VANTAGENS	AUTORES
Concentração no potencial de crescimento ao invés de crescimento das vendas no curto prazo.	Donckels e Fröhlich (1991); James (1999)
Custos de transação inferiores	Aronoff e Ward (1995)
Redução de custos de agência.	Aronoff e Ward (1995); Hoopes e Miller (2006); McConaughy, Walker, Henderson e Mishra (1998)
Os membros da família são mais produtivos que os outros empregados, ocorrendo envolvimento de gerações no processo estratégico	Mazzola, Marchisio e Astrachan (2008)
Desenvolvimento de alianças com outras empresas familiares.	Ward (1997)
A reputação da família e os relacionamentos com parceiros externos são mais fortes e regidos por valores.	Franco e Haase (2012; Lyman, (1991)
Melhor reputação e credibilidade.	Lima (1999; Tagiuri e Davis (1996); Ussman (2004)
Práticas de trabalho mais flexíveis.	Poza, Alfred e Maheshwari (1997)
Uma cultura que caracteriza a sua visão sobre a empresa familiar e a sua sustentabilidade e que promove o empreendedorismo.	Chrisman et al. (2003); Lumpkin, Martine Vaughn (2008)
DESVANTAGENS	AUTORES
Processo de sucessão para gerações subsequentes difícil.	Arrègle, Durande Very (2004); Maccari, Filho e Nohara (2010); Neves (2001); Ussman (2004;

	Vera e Dean (2005)
Entrincheiramento nos órgãos de gestão dos membros da família.	Gomez-Mejia et al. (2001); Laakkonen e Kansikas (2011)
Dificuldade em atrair talentos não familiares (gestores).	Sirmon e Hitt (2003)
Risco de inércia estratégica. Casimiro (2003);	Erdem e Erdem, (2011); McMahon e Holmes (1991); Nordqvist (2005)
Decisões sem fundamentação.	Gomez-Mejia et al. (2001); Mustakallio, Autio e Zahra (2002)
Aumento dos custos de agência devido à existência de comportamento altruísta entre membros da família.	Schulze e Lubatkin (2001); Schulze, Lubatkin e Dino (2002)

RECURSOS HUMANOS

VANTAGENS	AUTORES
Custos menores de recrutamento de recursos humanos.	Levering e Moskowitz (1993)
Melhores práticas de gestão.	Prokesch (1986)
Motivação, confiança e lealdade maior.	Sundaramurthy (2008); Tagiuri e Davis (1996)
Desenvolvimento de liderança.	Fiegener, Brown, Prince e File (1994)
Partilha de valores entre várias culturas, com superação de barreiras culturais de forma mais eficaz.	Swinth e Vinton (1993)
Concentração em valores pessoais e familiares, em vez de valores corporativos, com reconhecimento pela sua integridade e compromisso.	Denison, Lief e Ward (2004); Koiranen (2002); Lyman (1991)
Manutenção de emprego estável durante períodos de crise.	Lee (2006)
DESVANTAGENS	AUTORES
Dificuldade em unir os membros não pertencentes à família em torno das exigências da empresa familiar.	Mitchell, Morse e Sharma (2003)
O recrutamento de membros da família nem sempre se encontra relacionada com a sua competência.	Schulze et al. (2002)
Os membros da família podem ser menos competentes e/ou menos merecedores do que outros.	Schulze e Lubatkin (2001)
A remuneração dos membros da família nem sempre se encontra relacionada com a sua competência.	Schulze e Lubatkin (2001)

NIVEL ORGANIZACIONAL

VANTAGENS	AUTORES
Maior sensibilidade às mudanças ambientais.	Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell e Craig (2008)
A tomada de decisão pode ser centralizada, aumentando a eficácia e eficiência.	Tagiuri e Davis (1996)
As relações familiares podem fornecer acesso a novos recursos, levar a mais inovações, com a construção de uma visão estratégica comum.	Mustakallio et al.(2002); Salvato e Melin (2008)
DESVANTAGENS	AUTORES
Observância demasiado rígida das tradições.	Dyer (1994)
Conflitos entre membros da família.	Eddleston e Kellermanns (2007); Lescura et al. (2012)
Existência de um sentimento de injustiça entre os acionistas da família.	Schulze et al. (2002)
Gestão da empresa familiar menos eficaz.	Schulze e Lubatkin (2001)
Influência baixa de gestores externos à família.	Schulze e Lubatkin (2001)

FONTE: Arrègle; Durand; Very, 2004.

Autores como Petry e Nascimento (2009) destacam ainda que pequenas empresas familiares e menos antigas apresentam resultados piores em relação à sua continuidade, em decorrência da informalidade vigente em algumas delas, juntamente com estratégias também informais e sistemas de contabilidades frágeis.

O autor também destaca estudos realizados nos Estados Unidos que relatam que 90% das empresas são familiares, e que participam com cerca de 50% no PIB (Produto Interno Bruto) e são responsáveis pela oferta de 9 em cada 10 ofertas de emprego, gerando cerca de 50% de postos de trabalho; metade das empresas familiares tem 60 anos ou mais; aproximadamente 30% sobrevivem na segunda geração e 10% na terceira geração.

O processo sucessório em sua maioria das vezes é gerador de conflitos dentro da organização, assim, para uma empresa familiar se alavancar no mercado, além de mediar tais conflitos, todas as pessoas ou empresas com as quais se relacionam devem ter uma imagem positiva da organização, caso contrário esta deve estar fadada ao insucesso. Sendo assim, é de extrema importância que os sucessores dessa empresa sejam treinados profissionalmente e intelectualmente para tornar o processo de sucessão menos propenso ao fracasso. E como os clientes, fornecedores e colaboradores podem ter essa imagem da empresa sabendo que seu sucessor tem uma tendência a dizimar o patrimônio, como potenciais clientes podem manter uma relação lucrativa e a longo prazo se não confiam no seu sucessor.

Para Freire et al. (2010), a sucessão é visto como um processo desafiador dentro de uma empresa familiar, onde:

A sucessão é vista como um processo de oxigenação da gestão. Porém, o desafio da sucessão em empresas familiares pressupõe o encontro de caminhos que minimizem os efeitos das resistências individuais que este processo provoca na organização como um todo. As resistências precisam ser encaradas como algo natural inerente ao processo e enfrentadas sistematicamente, pois as ignorando, permite-se o bloqueio da aprendizagem pelo crescimento de conflitos danosos à conquista dos resultados pretendidos.

Essa resistência às mudanças era explicada em décadas passadas pela inadequação tecnológica ou pela ignorância dos colaboradores e, a tentativa de eliminá-la, passava pela submissão das pessoas à nova ordem estabelecida. À medida que se assumiu a inovação como um fator de progresso, passou-se a focalizar a resistência, primeiramente por características pessoais e, posteriormente, em função dos interesses organizacionais (p.715).

Nesse contexto, para que o processo de sucessão na empresa familiar seja realizado a fim de reduzir os efeitos das resistências às mudanças, se faz necessário uma organização sistemática do processo de gestão, trabalhar novas possibilidades e construir novos conhecimentos. Porém esta tarefa não é fácil, uma vez que envolve não somente questões administrativas, mas envolvimento de laços afetivos.

Assim Freire et al. (2010) destaca que são necessárias as “desconstruções de visões de mundo que parametrizam a sobrevivência e o crescimento; a reconstrução de rotinas e suas regras paradigmáticas dominantes” (p.715).

Segundo a PWC (2014), o processo de sucessão familiar é em sua totalidade uma questão emocional, e essa é a principal razão pela qual precise ser modificada. Ela precisa ser gerenciada de forma profissional e também não tratada como um acontecimento único, mas um processo bem organizado que dura vários anos e à medida que a empresa cresce, aumenta também o número de sucessores, e com isso aumenta de forma diretamente proporcional os conflitos existentes dentro da organização.

Segundo Dutra (2016) a partir do trabalho estruturado por Ohtsuki (2012) é preciso entender que o processo de sucessão deve ser pautado no planejamento de reposição, onde os executivos seniores identificam entre seus descendentes, seus sucessores; após isso, deve-se planejar a sucessão com ênfase no desenvolvimento, onde é considerado a avaliação de pessoas e propor ações que atendam as necessidades do processo de sucessão.

Ainda segundo os autores também deve-se fazer o planejamento sucessório enfatizando as necessidades estratégicas do negócio, sendo o mesmo abordado sob um conjunto de normas e procedimentos claros, assim como seus objetivos.

Nesse âmbito, com a finalidade de evitar tais problemas se faz necessário um planejamento sucessório através de estratégias e instrumentos que possam nortear os novos gestores da empresa a fim de evitar dispêndio de patrimônio e garantir o sucesso do futuro da empresa.

3. METODOLOGIA

De acordo com Yin (2015) um projeto de pesquisa é um processo linear, mas Iterativo, e é composto pelas seguintes fases: Plano, design, preparação, coleta, análise e compartilhamento, sendo que cada uma dessas fases interagem, tornando assim mais confiável seu objeto de estudos.

O presente estudo pode ser caracterizado como objeto descritivo. Justifica-se a escolha, pois para Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como finalidade a descrição das características de uma população, fenômeno ou de um a experiência. Zanella, (2011, p.34) diz ainda que a pesquisa descritiva busca conhecer a realidade observada, suas propriedades e suas dificuldades.

Em relação ao procedimento será realizada através de abordagens direta qualitativa, mediante a pesquisa bibliográfica e eletrônica e estudo de caso de cinco empresas familiares.

Silva (2005) refere que a pesquisa qualitativa se caracteriza quando há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, e o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, assim, o pesquisador é o instrumento-chave.

Leonard-Baxton (1990) apud Pereira et al. (2009), afirma que o estudo de caso é a história de um fenômeno seja ele passado ou atual, delineado a partir de diversas vertentes de evidência. Tais evidências incluem os dados colhidos mediante observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Ao que concerne ao público-alvo – empresas familiares - é necessário que sejam conhecidos antes de qualquer processo de verificação do mercado.

Assim, para embasar a análise qualitativa deste trabalho foram realizadas entrevistas com questões abertas aos gestores de 05 (cinco) empresas familiares acerca do tema proposto.

Para documentar essa entrevista, foi utilizada a gravação de áudio para aumentar a confiabilidade no trabalho, em virtude da sua precisão, e também com o intuito de documentar esse projeto.

A entrevista elaborada foi feita com perguntas abertas, semiestruturadas, a fim de obter as impressões individuais dos entrevistados traçando uma linha de

investigação mais consistente e coerente. A ordem da entrevista transcrita no texto segue a ordem em que elas foram respondidas.

Neste sentido, este estudo de caso tem por objeto 5 empresas familiares da região da Grande Curitiba, no setor do varejo, com o objetivo contribuir com informações de como esse processo é conduzido, entendendo quais são os fatores que influenciam na gestão de uma empresa familiar.

Para caracterizar empresa familiar, neste trabalho foi considerada àquela empresa familiar em que já está na segunda geração familiar.

Para critério de inclusão foram analisadas empresas familiares de comércio varejista de pequeno e médio porte com até 35 funcionários nas quais tiveram o processo de sucessão familiar realizados. Ainda para critério de inclusão foram verificadas empresas na região metropolitana de Curitiba-Paraná.

Assim, as empresas analisadas estão dispostas na TABELA 01.

TABELA 01- LISTA DAS EMPRESAS ESTUDADAS E SEUS RESPECTIVOS RAMOS DE ATUAÇÃO E NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.

Empresa 1	Situada em São José dos Pinhais – PR. Segmento de Varejo Materiais de Construção, 18 funcionários e o Pai já fez a sucessão.
Empresa 2	Situada em Araucária – PR. Segmento de Varejo Materiais de Construção, 32 funcionários e o Pai atua como conselheiro.
Empresa 3	Situada em Fazenda Rio Grande – PR. Segmento de Varejo Auto Peças para carros leves, 15 funcionários e o Pai já fez a sucessão.
Empresa 4	Situada em São José dos Pinhais – PR. Segmento de Varejo Peças para indústria, 23 funcionários e o Pai atua como conselheiro.
Empresa 5	Situada em Araucária – PR. Segmento de Varejo de Cosméticos, 17 funcionários e o filho já trabalha sozinho na liderança.

Fonte: O autor, 2016.

Barros; Lehfeld (1996), relatam que a análise dos resultados é usada a fim de estudar e considerar material qualitativo, procurando sempre uma melhor compreensão da comunicação ou discurso de outrem, com a finalidade de extrair os aspectos mais relevantes do material colhido.

Assim segundo Chizzotti (2001) apud Zanella, (2011, p.125), a análise de conteúdo pode ser conceituada como:

[...] um método de tratamento e análise de informações colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento. A técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento.

As respostas das entrevistas foram compiladas em um quadro destacando suas partes mais relevantes e organizadas segundo as perguntas realizadas para a análise dos resultados obtidos.

Os questionamentos realizados acerca do processo de sucessão foram:

- 1) Etapas que mais influenciaram no processo de sucessão;
- 2) Principais desafios na Gestão de Pessoas durante o processo de sucessão;
- 3) Principais Resistências durante o planejamento do processo de Sucessão;
- 4) Critérios elaborados durante o processo de sucessão;
- 5) Maiores desafios com os sucedidos;
- 6) Critérios Eliminatórios para a escolha dos Sucedidos;
- 7) Obstáculos enfrentados no departamento de Gestão de Pessoas durante o processo de Sucessão.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O aspecto geral das respostas colhidas nas entrevistas com os sucedidos e sucessores das empresas estão apresentadas no QUADRO 02.

QUADRO 02 – RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS ÀS PERGUNTAS REALIZADAS

PERGUNTAS	RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS
Etapas que mais influenciaram no processo de sucessão	O sucedidos de um modo geral acreditam que já fizeram a sua parte de contribuição para a empresa e que agora deixam para seus filhos essa responsabilidade. Segundo os sucedidos, eles fizeram faculdade e tem interesse em continuar a empresa familiar, além de apresentarem outras perspectivas e visões de mercado. Também relatam que o próprio mercado tem imposto mudanças, justificando a passagem da empresa para seus sucessores. A divisão de responsabilidade das atividades com seus filhos também influenciaram nesse processo.
Principais desafios na Gestão de Pessoas durante o processo de sucessão	Os sucedidos relataram que seus filhos cresceram dentro da empresa e com isso ora trouxe facilidade para o processo de sucessão ora dificultou, já que nem sempre o filho quer seguir com os negócios da família. Assim, o processo de convencimento tornou-se essencial. Outra questão levantada foi a comunicação com os colaboradores, que é uma barreira a ser superada, já que o novo gestor precisa ser aceito e respeitado como tal. Os colaboradores mais antigos das empresas tem essa dificuldade por estarem acostumados com o antigo gestor, o que pode levar a alguns conflitos. Outra questão levantada foi a nova realidade de rodízio de funcionários, onde o sucedido refere que agora é uma constante, e que os colaboradores estão sempre buscando empregos novos, e que então, o modo de comunicação com os colaboradores precisa ser modificado.
Principais Resistências durante o planejamento do processo de Sucessão	Para os sucedidos a principal resistência partiu dos próprios sucedidos, em ter que delegar responsabilidades aos seus filhos, que anteriormente era decidida por eles mesmos. Outro desafio foi convencer os filhos sobre a continuidade nos negócios da família, que por mais que cresceram dentro da empresa, alguns foram resistentes à aceitação de gerir as empresas de seus pais.
Critérios elaborados durante o processo de sucessão	Não há um critério definido, todas as empresas estuadas foram deixadas aos seus filhos como forma de continuidade do sustento da família, para que os filhos valorizassem o trabalho dos pais e o dinheiro por eles conseguido. . Embora não tenha havido critério de escolha do sucessor, todos os sucessores das empresas

	são os filhos primogênitos e estiveram presentes na empresa desde pequenos.
Maiores desafios com os sucedidos	Segundo as entrevistas, o desafio é o conhecimento da estrutura da empresa em si e a futura divisão patrimonial entre os herdeiros, o crescimento da empresa e a vontade de fazer algo diferente dentro da organização.
Critérios Eliminatórios para a escolha dos Sucedidos	Para a escolha dos sucedidos não houve critérios e que a herança será dividida igualmente entre eles, mesmo que não trabalhem na empresa.
Obstáculos enfrentados no departamento de Gestão de Pessoas durante o processo de Sucessão	O principal obstáculo foi em relação aos Recursos Humanos, onde os sucessores transformaram o RH de forma menos familiar e mais profissional padronizando o comportamento para todos. Outro obstáculo verificado foi em relação à comunicação com aos demais colaboradores, e que já se apresentavam resistentes à saída do patriarca e à chegada de um novo gestor. Houve casos em que foi preciso contratar uma terceira pessoa para ajudar no processo de gestão de RH para haver menos envolvimento emocional dentro da empresa e melhorar a comunicação entre os colaboradores e gestores.

FONTE: O autor, 2016.

Dentro do observado pelas entrevistas, verificou-se que quatro das cinco empresas analisadas apresentam como sucessores filhos do gênero masculino e apenas uma mulher.

O sucedido que tem como herdeira uma mulher procurou abrir outra empresa para filha e deixar seu ramo atual para o filho, por achar que seu ramo de atividade é essencialmente masculino e destaca ainda que foi opção da própria filha, mas que a mesma continuará como herdeira também dessa empresa.

Segundo as entrevistas com os sucessores e sucedidos, destacam-se a questão da influência do gênero para a sucessão.

Eu e minha esposa decidimos abrir outra empresa para minha filha, pois entendemos que a loja não era um ambiente adequado para ela, mas nós estamos satisfeitos, pois a empresa comandada por ela também vai bem, e consegue oferecer uma vida confortável para sua família (informação verbal¹).

Corroborando com o encontrado em relação ao gênero feminino, Grzybovski et al (2002) declara que embora tenha havido avanços ao que concerne à gestão de

¹ ENTREVISTADOS 1. Entrevista cedida pelos sucessores das empresas estudadas, 2016.

empresas por mulheres nas últimas, há ainda o preconceito e a discriminação em relação à presença feminina nos negócios. As empresas familiares também não fogem à regra e apresentam características tradicionais na condução das atividades gerenciais, centradas na figura do gênero masculino.

Outro ponto a ser abordado observado nas entrevistas é o caráter informal das relações de trabalho e com fortes relações afetivas entre os sucessores. Tal fato é explicado por serem membros de uma mesma família (irmãos, pai e filho). Esta relação de acordo com Centurion; Viana (s/d) torna o trabalho mais harmonioso e produtivo, já que o interesse é mútuo e os investimentos e sacrifícios pessoais são de todos, porém os problemas particulares de família também recaem sobre a empresa, podendo levar ao fracasso da organização.

Eu já deixei bem claro que a empresa deve ser dos 2 filhos, e que o mais velho já aceitou esse fato. Meu filho mais novo tem menos responsabilidades na empresa, mas acho que isso virá com a maturidade. Estou aguardando que ele termine a faculdade para passar a atuar mais fortemente dentro da organização. O maior desafio vai ser quando ele terminar a faculdade até que ele aprenda como funciona todo o negócio (informação verbal²)

O principal critério adotado para o processo de sucessão foi o fato de que meus filhos demonstraram que trabalhavam no negócio da família por amor, e incentivei para valorizarem o nosso trabalho além de se mantivessem humildes. Queria que seus filhos entendessem que tudo o que construímos foi por eles e para eles, para que eles pudessem levar uma vida confortável e criar sua família (informação verbal³).

Freire et al (2010) em relação ao contexto emocional também relatam que as empresas familiares estão sujeitas a diversos níveis de pressão que os gestores profissionais encontram nos momentos de tomada de decisões, além de altas cargas emocionais, que ao menor sinal de estresse organizacional podem extrapolar a questão profissional e transformar em um problema familiar real.

Ainda em relação às relações familiares, pode-se existir uma preocupação exagerada com os interesses da família, o que pode impedir que a organização desenvolva novas oportunidades de crescimento no mercado (MRAIS, et al., 2015).

Outro fator observado nas entrevistas foi a falta de planejamento e estruturação em relação ao processo de sucessão, onde, nas empresas analisadas,

² ENTREVISTADOS 3. Entrevista cedida pelos sucessores das empresas estudadas, 2016.

³ ENTREVISTADOS 1. Entrevista cedida pelos sucessores das empresas estudadas, 2016.

segundo os sucedidos, ocorreu de forma espontânea, já que seus filhos cresceram dentro da empresa.

De acordo com as pesquisas, os entrevistados relataram que:

Meu filho, desde pequeno, estava em contato com a loja, trabalhando lá e sempre foi aprendendo junto comigo e que segundo, por ser uma empresa que ainda não tinha nome no mercado, ele deveria atender o cliente de uma forma diferenciada, com mais atenção, conhecendo melhor seu cliente. [...]” (informação verbal⁴).

Meu filho cresceu dentro da empresa ele aprendeu a lidar com os funcionários da mesma forma que eu lidava, então ele segue mais ou menos o mesmo estilo de liderança que o meu (informação verbal⁵).

Dutra (2016) aborda essa temática e delibera que a “a não estruturação do processo faz com que se dependa da sensibilidade dos dirigentes para que a sucessão se torne efetiva” (p.333). O autor ainda destaca que esse processo não é simples e que implica em um posicionamento claro da organização acerca do papel e contribuição de cada pessoa.

Neste contexto, uma estruturação eficaz no processo de sucessão traz benefícios já que permite um conhecimento mais aprofundado sobre cada sucessor e como eles se desenvolverão dentro da organização. Porém, para tal se faz necessário uma grande demanda de articulações políticas na gestão desses recursos (DUTRA, 2016, p.334). O autor ainda destaca que o ideal é preparar os sucessores e acompanhar o processo sucessório.

Em duas das empresas analisadas o pai atua como conselheiro e ainda o articulador político da empresa, o que mostra um trabalho de acompanhamento do processo sucessório e a continuidade do modelo de gestão.

Os funcionários começaram a sentir a minha falta mesmo no começo. A minha relação com a equipe é muito próxima. Eles também demoraram um pouco para respeitar os meus filhos. Mas eu sempre estou por perto. É o meu passatempo aqui também além do trabalho (informação verbal⁶).

Eu espero o momento de me aposentar quando notar que meus filhos estiverem completamente aptos a assumir toda a empresa, fazendo uma previsão de mais 4 ou 5 anos até a empresa se solidificar no mercado (informação verbal⁷).

⁴ ENTREVISTADOS 4. Entrevista cedida pelos sucessores das empresas estudadas, 2016.

⁵ ENTREVISTADOS 3. Entrevista cedida pelos sucessores das empresas estudadas, 2016.

⁶ ENTREVISTADOS 5. Entrevista cedida pelos sucessores das empresas estudadas, 2016.

⁷ ENTREVISTADOS 4. Entrevista cedida pelos sucessores das empresas estudadas, 2016.

Nesse contexto Grzybovski (2002), refere que mesmo com a saída do fundador, o planejamento e a administração do negócio tendem a serem conduzidos da mesma forma que o primeiro dono a conduziu, ainda que com abordagens e lideranças diferenciadas e práticas renovadas.

Ao que concerne à questão sobre as resistências ao processo de sucessão, observou que a principal resistência partiu dos próprios sucedidos, seja na dificuldade em delegar poder, seja no convencimento aos seus filhos em darem continuidade à empresa familiar, como destacam as entrevistas colhidas:

Não houve resistências, além do fato dele ter sido criado uma segunda empresa pra minha filha, já que ela não gostava de trabalhar na loja de materiais de construção por ser uma empresa predominantemente masculina, e ela não se sentia confortável. Mas seus filhos sempre deram valor ao dinheiro, e ao trabalho. Sempre valorizando o patrimônio conquistado pela família (informação verbal⁸).

A maior resistência foi a minha própria, no sentido de passar o controle da empresa pra outra pessoa. Eu era acostumado a decidir e comandar tudo. E com a descentralização das funções isso mudou (informação verbal⁹).

Na verdade confesso que eu mesmo tive resistência mas tenho que deixar para eles e viver a minha vida. Também dar mais atenção para minha saúde e minha mãe. Os vendedores tiveram resistências no início mas agora já esta tudo ok. Os meus filhos também demoraram a entender as exigências da central da empresa (informação verbal¹⁰).

Minha principal dificuldade foi fazer meus filhos aceitarem trabalhar com o negócio da família. Anteriormente fiz algumas tentativas de trazer profissionais com experiências em outras empresas para agregar no negócio da família, porém sem sucesso. Outro fato foi de que eu queria ensinar meus filhos a trabalharem de acordo com o que eu via como correto (informação verbal¹¹).

Nesse sentido, Freire et al. (2010) destacam que a resistência às mudanças era explicada anteriormente pela inadequação tecnológica ou ainda pela ignorância dos colaboradores e atualmente “a resistência individual às mudanças é provocada pela resistência em sair da *zona de conforto* das respostas programadas e da sensação de segurança que as rotinas transmitem” (p.715).

Em relação aos critérios adotados em relação ao processo de sucessão, nas empresas analisadas, não houveram critérios, baseando-se apenas na questão

⁸ ENTREVISTADOS 1. Entrevista cedida pelos sucessores das empresas estudadas, 2016.

⁹ ENTREVISTADOS 2. Entrevista cedida pelos sucessores das empresas estudadas, 2016.

¹⁰ ENTREVISTADOS 5. Entrevista cedida pelos sucessores das empresas estudadas, 2016.

¹¹ ENTREVISTADOS 4. Entrevista cedida pelos sucessores das empresas estudadas, 2016.

familiar, onde o próximo sucessor é o filho.

Essa questão é abordada por Almeida; Melo (2012) que relatam que durante o processo sucessório de uma empresa familiar, o fundador - patriarca -, “não deixa apenas um acervo patrimonial, mas ele faz com que seus sucessores descendentes se tornem sócios sem necessariamente terem escolhido essa opção” (p.6).

Assim, uma dificuldade é fazer com que o seu sucessor queira participar efetivamente da gestão da empresa.

Ao que concerne à transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores, também é um aspecto bastante delicado, e que segundo Almeida (2010) depende da conscientização de que a mudança de gestão é inevitável.

Ao que se refere ao critério de escolha do sucessor e/ou eliminação do mesmo, observa-se nas entrevistas que o mesmo está embasado somente na questão familiar. Loureiro (1999) apud Almeida; Neto (2012) relataram que o que pesa nas decisões em relação ao processo de contratação para cargos de gerenciamento da empresa familiar é a confiabilidade, portanto, a escolha muitas vezes não é feita por critérios profissionais, mas sim afetiva.

Não houve critérios eliminatórios. Eu escolhi os únicos dois filhos que tenho. Eu pude dar pra eles o que eu não tive. Educação e estudos. Além de filhos eles são de confiança e são inteligentes. Assim foi a escolha e deu certo (informação verbal¹²).

Uma questão relevante encontrada em todas as empresas analisadas foi a transferência da responsabilidade da sucessão ao filho primogênito.

A escolha da minha sucessora foi pelo fato dela ser a filha mais velha. Ela foi também a que mostrou mais ambição no negócio da família, mas eu espero que meu filho mais novo também ingresse no empreendimento familiar, mas deixo que ele leve o tempo que considerar necessário (informação verbal¹³).

Segundo as entrevistas todos os sucessores fazem parte da questão de divisão da herança igualmente, porém em uma única empresa, há uma filha que não atua na empresa, porém o pai relatou que a mesma também fará parte da partilha da herança, mesmo tendo ganhado outra empresa de presente dada pelo pai.

¹² ENTREVISTADOS 5. Entrevista cedida pelos sucessores das empresas estudadas, 2016.

¹³ ENTREVISTADOS 2. Entrevista cedida pelos sucessores das empresas estudadas, 2016.

Os principais obstáculos enfrentados pelas empresas analisadas em relação à gestão de RH estão embasados na questão de confiança em conjunto com habilidades técnicas e a troca de gestor.

Posso (2000) e Berhnhoeft (2004) apud Martins et al. (2008), em relação à comunicação, a mesma quando inadequada é apontada como uma das principais causas de insucesso na transição do negócio entre as gerações nas empresas familiares e prejudica a geração seguinte.

Em relação ao fundador ou possíveis sucedidos, Moreira Junior e Bortoli Neto (2007, p.51-55) apud Moraes et al. (2015), declaram que normalmente estes são conservadores e tem excesso de autoconfiança, além de não estarem preparados para mudanças extremas em sua organização.

Nesse âmbito, Almeida (2010) enfatiza que a empresa familiar tem grandes dificuldades para realizar uma renovação organizacional.

De acordo com o SEBRAE (2005) apud Moraes (2015) algumas desvantagens das empresas familiares na segunda geração possuem características de não possuírem comando central; falta de planejamento de médio e longo prazo; não há preparação profissional acadêmica; há conflitos entre interesses familiares e empresariais; falta de compromisso; descapitalização por parte dos herdeiros para benefício próprio; favoritismo em consequência de laços familiares.

Moraes et al. (2015) citam que a contratação de um profissional externo, que não seja do âmbito familiar, para gerir a empresa, pode ser uma estratégia viável para o processo de sucessão, devido ao fato de não se misturar família e empresa. Tal ponto corrobora com o apontamento encontrado em uma empresa analisada.

Corroborando com os achados na presente entrevista com as cinco empresas de varejo na região metropolitana de Curitiba-PR, Scheffer (1995) seu estudo com empresas familiares em Porto Alegre-RS elencou as principais dificuldades em relação ao processo de sucessão: a) lacunas na capacitação do sucessor em especial a falta de experiência e habilidades; b) interferências nos relacionamentos familiares (relações familiares, apreensão do sucedido em relação ao seu sucessor, temor de não valorização do bem deixado); c) resistência do fundador em desligar-se do cargo; d) os funcionários mais antigos rejeitam a sucessão (pouca aceitação dos funcionários antigos) e) restrições à profissionalização da empresa; f) interesse em manter o vínculo familiar (falta de

interesse do sucessor pela empresa, pouca valorização profissional na empresa).

Com base no objetivo proposto de identificar as características em comum dos sucessores de empresas de sucesso estudadas, a fim de minimizar possíveis erros e encontrar a melhor maneira de estruturar o processo de sucessão o QUADRO 03 apresenta propostas de melhorias no processo de sucessão com base nas afirmações colhidas através de questionamentos durante as entrevistas.

QUADRO 3 - ALTERNATIVAS DE GESTÃO PARA AS DIFICULDADES NO PROCESSO DE SUCESSÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

DIFICULDADES NO PROCESSO DE SUCESSÃO	PROPOSTAS DE GESTÃO
Planejamento Processo de sucessão	Capacitação dos sucessores para a futura sucessão; Visão compartilhada de liderança; Relação de confiança entre sucessor e sucedido através de estreitamento de laços afetivos, porém sem deixa-lo sobrepor aos interesses profissionais; Conhecimento organizacional por parte do sucessor; Compartilhamento de informações durante todo o processo de sucessão; Motivar os sucessores para assumirem responsabilidades dentro da organização.
Critérios durante o processo de sucessão	Querer fazer parte da gestão da empresa e não apenas por ser membro da família; Profissionalização do sucessor para a ocupação de futuro gestor; Maturidade do sucessor para assumir um cargo de líder.
Gestão de Pessoas durante o processo de sucessão	Gestão por competências aliando ações e pessoas capacitadas; definição de organograma; Capacitação dos sucessores para a futura sucessão; Visão compartilhada de liderança; Relação de confiança entre sucessor e sucedido; Socialização entre gestores e funcionários para facilitar o processo de comunicação e reduzir conflitos.
Desafios com os sucedidos	Mudança organizacional; Delegar responsabilidade de forma efetiva; Organização do nível hierárquico e clareza na deliberação de funções; Descentralização do poder do patriarca.

FONTE: o autor, 2016.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados bibliográficos levantados observou-se que as empresas familiares possuem notoriedade no cenário econômico brasileiro e sua sobrevivência no mercado competitivo possui importante relação com o processo sucessório, em especial com a superação dos conflitos entre os membros da família. Verificou-se também que as empresas familiares que sobrevivem à gestão do seu fundador são uma pequena parcela das sobreviventes no mercado.

Com relação às empresas estudadas, algumas características em comum puderam ser percebidas, como por exemplo, o fato da totalidade dos sucessores das empresas pesquisadas serem os filhos mais velhos e que começaram a trabalhar desde criança nas empresas da família e que segundo os dados levantados pela entrevista, não houve preocupação prévia sobre metodologias e objetivos delimitados para o processo de sucessão e gestão e que de acordo com os sucedidos esse processo ocorreu de forma “natural”.

Outra questão a ser observada é a dificuldade em gestão nos recursos humanos, em especial ao relacionamento entre o sucessor e os funcionários mais antigos da empresa e ao que concerne às novas metodologias de trabalho e gestão do sucessor e a necessidade de contratação de um terceiro para a resolução do problema. Os funcionários demonstraram inflexibilidade em aceitar comandos dos sucessores, em todos os níveis hierárquicos das empresas.

Em relação ao gênero, observou-se que há ainda um preconceito quanto ao sexo feminino, onde apenas uma empresa é gerida por sucessora mulher. A explicação dos sucedidos a este fato foi em relação ao ambiente de trabalho que é essencialmente masculino e de difícil adaptação. Então, a solução achada por uma empresa foi a compra de outra empresa para sua filha.

Outro fator relevante na pesquisa foi o fato dos pais mostrarem algumas resistências em deixar as decisões serem tomadas pelos filhos e todos se mostraram relutantes nessa questão. Também se sentem preocupados com a influência no relacionamento familiar em detrimento do relacionamento profissional.

Por fim, apesar de todos os obstáculos e dificuldades, o que tem prevalecido nas empresas familiares estudadas é a vontade de dar continuidade no negócio da

família, preservando as conquistas, uma vez que ambos os lados dividem o mesmo intuito de prosperar no negócio já que a empresa familiar é o seu meio de sustento.

Embora o presente estudo trata-se de empresas já consolidadas no mercado de varejo na região metropolitana de Curitiba, não é possível prever a continuação desse sucesso ou seu fracasso. Porém trabalhar o processo de sucessão de maneira mais organizada com objetivos definidos entre os familiares se faz relevante, uma vez que diversos estudos demonstrados apontam para esta necessidade.

Os resultados obtidos nos questionários corroboram com os de outros autores como Scheffer (1995); Grzybovski (2002); Estol; Ferreira (2006); Martins et al. (2008); Almeida (2010); Freire et al. (2010); Almeida; Neto (2012) e Moraes et al. (2015) onde destacam que as principais características de uma empresa familiar são os laços afetivos e estes são determinantes para o processo de sucessão; além do caráter informal das relações de trabalho em conjunto com a ausência de um projeto organizacional consistente para a transição do processo de sucessão.

Embora não haja um modelo efetivo que assegure a permanência competitiva no mercado e a maximização dos lucros, perceber o processo de sucessão na gestão da empresa familiar é um passo importante para essa conquista. Nesse contexto, com base nas informações colhidas, algumas mudanças organizacionais são importantes, como a redução de conflitos de relacionamentos, formalização do processo de gestão por competências, capacitação dos gestores, estreitamento de laços familiares sem, no entanto, confundir papéis de família e empresa, adaptação da nova realidade do mercado, preparação da empresa para um futuro crescimento e chegada de novos gestores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A.P.P. **Profissionalização em empresas familiares: os desafios da implementação de mecanismos de governança corporativa numa empresa do setor de transportes**. Dissertação (mestrado em administração). 150f. Universidade FUMEC/FACE. Belo Horizonte – MG, 2010. Disponível em: www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/.../maria_paula_correa_mangabeira.pdf. Acesso em: 10 de nov. 2016.

ARRÈGLE, J.L; DURAND, R.; VERY, P. Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. **Rev. Management**, v.7, n 2, p.13–36., 2004. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-management-2004-2-page-13.htm>. Acesso em: 01 de nov. de 2016.

BARON, V. Segundo pesquisa metade das empresas brasileiras e familiares não tem plano de sucessão. **Rev. Comunidade ADM**. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/metade-das-empresas-brasileiras-e-familiares-nao-tem-plano-de-sucessao-segundo-pesquisa-por-vincent-baron/80353>. Acesso em 10 de set. 2016.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 1996.
BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**. São Paulo: Artmed, 2004.

CENTURION, J.A.; VIANA, J.J.S. s/d. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda**. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf. Acesso em 08 de nov. 2016

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CURY, A. **Pais inteligentes formam sucessores, não herdeiros**. 1ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

DONNELEY, R. G. **A empresa familiar. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**. São Paulo: Abril-Tec, 1967.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas - modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 10, n. 4, p. 93-110, dez. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000400005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 29 mar. 2016.

FREIRE, P.S. et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais . **JISTEM Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Journal of Information Systems and Technology Management**. Vol. 7, No. 3, 2010, p. 713-736. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/jistm/v7n3/11.pdf>. Acesso em 01 de nov. 2016.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, BELLANI, Ana Maria. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 185-207, ago. 2002 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552002000200011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 09 nov. 2016

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. Cresce a participação das micro e pequenas empresas no setor de comércio e serviços**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/pdf/11092003microempresa.pdf>. Acesso em 01 nov. 2016.

LANZANA, A., CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MATHERNE, C.; RING, J.E; MCKEE, D. N. Multiple Social Identifications and the Family Firm. **Journal of Behavioral and Applied Management**. vol. 13, p. 24–44. 2011. Disponível em: http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol13/Article_2_Matherne.pdf. Acesso em 09 nov. 2016

MARTINS, A. et al. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**. v. 10, n. 22, p. 30-54, set./dez. 2008. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4000389.pdf>. Acesso 08 de nov. 2016.

MORAIS, A.C.C. et al. **Sucessão nas pequenas empresas familiares**. 2015 Disponível em: <http://www3.faced.br/wp-content/uploads/2015/11/TCC-FINAL.pdf>. Acesso em 10 de nov. De 2016.

PÁDUA, A. D. **Empresa Familiar**. Porto Alegre: Sebrae, 2004.

PEREIRA, Laís de Toledo Krücken; GODOY, Dalva Maria Alves; TERCARIOL, Denise. Estudo de caso como procedimento de pesquisa científica: reflexão a partir da clínica fonoaudiológica. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 22, n. 3, p. 422-29,

2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722009000300013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 08 Nov. 2016.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Rev. contab. finanç.**, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, Apr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772009000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 08 Nov. 2016

PWC. **Empresas familiares no Brasil - Cenários e desafios**. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-fam-14.pdf>. Acesso em 01 de nov. 2016.

SCHEFFER, A. B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 30, n. 3, jul./set. jul./set. 1995. Disponível em: 200.232.30.99/download.asp?file=3003080.pdf. Acesso em 01 de nov. 2016.

SILVA, E.D. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.